



**Présentation des premières lignes
conceptuelles de la MAISE
(Maison d'Accompagnement Individualisé de l'Est)**

octobre 2019

Table des matières

Table des matières	2
INTRODUCTION.....	3
1 HISTORIQUE de la FSM	3
2 HISTORIQUE de la MAISE	3
3 VALEURS INSTITUTIONNELLES	4
4 POPULATION ACCUEILLIE.....	4
5 PRESTATIONS.....	5
5.1 Prestations contractualisées	5
5.2 Missions	5
5.2.1 L'accueil.....	5
5.2.2 Le soin	5
5.2.3 Le soutien	5
5.2.4 L'accompagnement	5
5.2.5 L'orientation.....	5
5.3 Cadres de référence conceptuelle	5
5.3.1 La psychothérapie institutionnelle	6
5.3.2 L'approche humaniste.....	6
5.3.3 L'approche systémique	6
6 ORGANISATION.....	7
6.1 Les niveaux de fonctionnement	7
6.1.1 Conseil de fondation.....	7
6.1.2 Comité exécutif.....	7
6.1.3 Conseil de direction.....	7
6.1.4 Direction	7
6.1.5 Equipe interdisciplinaire	7
6.1.6 Organigramme	8
6.2 Organisation de l'équipe interdisciplinaire.....	8
6.2.1 Colloques	8
6.2.2 Supervision.....	9
6.2.3 Trio.....	9
6.3 Politique des ressources humaines (RH) et gestion du personnel	9
6.4 Planification d'accompagnement.....	10
6.4.1 Piquets	10
6.4.2 Permanence de direction	10
7 PARTENARIAT ET TRAVAIL EN RESEAU	10
7.1 Les services de placement.....	10
7.2 Le projet pédagogique.....	10
7.3 Le suivi médical et psychologique	11
8 PROCESSUS DU PLACEMENT	11
8.1 Processus d'admission	11
8.1 12	12
8.2 Période d'intégration	12
8.3 Période de vie à la Maisie	13
8.4 Processus de sortie.....	13
9 TRAVAIL AVEC LES FAMILLES	13
9.1 Evaluation des capacités et de la fonction parentale	14

9.2	L'accompagnant parental	14
9.3	Le droit de visite avec la famille	14
9.4	Accueil à la Maise	15
9.5	Journées communes.....	15
9.6	Groupe parents	15
9.7	Intervention dans le milieu de vie.....	15
10	EVALUATION DU CONCEPT	15

INTRODUCTION

La Maise est une structure de la Fondation St-Martin (FSM), dont l'article 3 de ses statuts stipule : « *La Fondation a pour but d'accueillir et accompagner des enfants en difficulté de vie sur la base d'un projet pédago-éducatif qui favorise la construction, le maintien et l'élaboration du lien social* ». Le travail réalisé à la Maise préconise le respect de l'enfant dans son individualité et ses besoins, en tenant compte de son contexte.

Ce document est évolutif et a pour but de présenter l'institution à un moment donné.

La Maise a vu le jour pour répondre à des nouveaux besoins de prise en charge d'adolescents qui ne cadrent pas avec les institutions existantes. Il s'inspire des réflexions issues des expériences de l'accompagnement des enfants et de leur famille de la Fondation, et s'articule avec l'approche de la psychothérapie institutionnelle.

Par souci de simplification, le présent document utilise uniquement le genre masculin pour les personnes.

L'institution est reconnue d'utilité publique et subventionnée par le canton de Vaud.

1 HISTORIQUE de la FSM

1947	Construction du bâtiment principal (actuellement le Foyer St-Martin).
1957	Pension pour personnes présentant un handicap. Naissance de l'association « La Branche » qui déménage à Mollie Margot (années 1980). Pédagogie anthroposophe.
1983-1997	Des éducateurs de la Branche restent sur place et créent la Coopérative St-Martin. Accueil de personnes en grandes difficultés psychologiques.
1997-2005	Changement de direction et de concept. Accompagnement d'adolescents en rupture ; voyages en bateau, ateliers motivationnels, maintien scolaire.
2005	Changement de direction et de concept. Fin de l'approche anthroposopique et accompagnement d'enfants plus jeunes (6-16 ans) scolarisés dans la région.
2006	Constitution de la Fondation St-Martin.
2008	Reconnaissance d'utilité publique par le Canton de Vaud. Signature d'un contrat de prestation.
2009	Développement d'une équipe annexe pour des prestations ambulatoires.
2010	Ouverture du Chalet (appartement à Leysin), seconde structure d'accueil indépendante ASPC ¹ .
2013	Regroupement des prestations ambulatoires avec les prestations résidentielles du Foyer St-Martin (PCE).
2014	Ouverture du Foyer les weekends et vacances.
2016	Reconnaissance par l'OFJ ² .
2017	Création de la prestation AIAP ³ .
2018	Création de la prestation de la Maise, location d'un appartement à Rennaz.
2019	Déménagement du Foyer St-Martin aux Avants et de la Maise à Ondallaz.

2 HISTORIQUE de la MAISE

¹ ASPC : accueil spécialisé sur les périodes de congé

² OFJ : office fédéral de la justice

³ AIAP : accompagnement intensif en alternative au placement

Octobre 2018	Demande de l'UPPEC ⁴ d'organiser l'accueil 24/24 d'un jeune pour mi-novembre 2018.
Novembre 2018	Accueil du premier jeune à Rennaz.
Janvier 2019	Accueil du 2 ^e jeune. Démarrage du COPIL « transformation des locaux à Ondallaz ».
Mai 2019	Déménagement de la Maise à St-Légier. Démarrage du projet de recherche.
Juillet 2019	Accueil du 3 ^e jeune.
Août 2019	Accueil de la 4 ^e jeune.
Sept.-oct. 2019	Mise à l'enquête du projet de rénovations.

3 VALEURS INSTITUTIONNELLES

À travers son histoire, la Fondation St-Martin a hérité d'un contexte en lien avec la nature et un environnement géographique particulier de moyenne montagne, assorti d'une culture participative⁵. Les valeurs décrites ci-après sont imprégnées de ces aspects, portés par l'ensemble des collaborateurs, et fondent la pratique professionnelle au quotidien. Une attention constante est ainsi portée à la qualité des relations, où le potentiel de chacun, adultes et enfants, peut s'exprimer et se développer.

Il en résulte une approche centrée sur la personne et ses ressources (projets individualisés pour chaque enfant), tout en considérant le contexte au sein duquel elle s'inscrit (culturel, social et familial), de façon à permettre à chacun de conserver/retrouver sa puissance d'agir sur son existence.

L'institution est laïque, les 3 valeurs de l'institution sont les suivantes :

La citoyenneté : nous considérons par la citoyenneté le respect des droits, le maintien d'une place pour chacun dans la société, une vision de la personne comme ayant d'abord des ressources et sa liberté de pensée.

La participation : nous entendons par participation la prise en compte de la créativité de chacun et, de même, celle émanant du collectif : la construction accompagnée des projets, la possibilité pour chacun de questionner le système et de contribuer à son développement, l'élaboration concertée des règles, la prise en compte de l'histoire, la répartition clarifiée des rôles de chacun et une culture démocratique.

Le respect : nous comprenons par le respect le soin apporté à la nature/à l'environnement, la considération de l'appartenance sociale de chacun, la prise en compte des différents contextes qui entourent l'individu, la considération des possibilités, des limites et des rythmes de chaque personne.

Par l'expression de ces valeurs, l'institution veut également rendre tout un chacun vigilant à ce que l'institution peut engendrer en terme de pouvoirs, des dérives potentielles de ce pouvoir et permettre à chacun de contribuer à une forme de fonctionnement le plus équilibré et harmonieux possible et de gérer les conflits de manière respectueuse.

La manière de construire les placements des enfants, ainsi que le travail d'équipe doit toujours être pratiqué en regard des valeurs institutionnelles. Il s'agit de mettre en pratique les prescriptions, d'abord au sein de l'institution.

4 POPULATION ACCUEILLIE

La Maise accueille des adolescents qui vivent divers troubles. Ils présentent en commun l'extrême difficulté à supporter les structures institutionnelles d'une taille et d'une organisation qui ne permet pas le suivi individualisé constant. Les jeunes accueillis sont placés suite à une décision de placement d'une instance ou d'une autorité officielle : Service de protection de la jeunesse (SPJ), Office des curatelles et tutelles professionnelles (OCTP) ou du Tribunal des mineurs (TM).

- L'accueil s'effectue dès la puberté, jusqu'à leur majorité.
- La Maise aura à terme une capacité d'accueil de 6 places maximum. Il est important de rester attentif au risque de reproduire le contexte anxigène d'un système institutionnel classique au-delà de 4 adolescents accueillis. Le groupe peut être composé de filles et de garçons.
- La possibilité d'admission d'un jeune au-delà de 4 places est évaluée en fonction de la dynamique du groupe et des facultés des adolescents déjà accueillis à intégrer un nouveau jeune.

⁴ UPPEC : unité de pilotage des prestations éducatives contractualisées au SPJ

Si plusieurs demandes se présentent pour une même place, l'équipe analyse les demandes en fonction du besoin de proximité ou non de l'enfant avec sa famille, des priorités cantonales (UPPEC) et de la chronologie des demandes.

5 PRESTATIONS

5.1 Prestations contractualisées

Dans le cadre des relations contractuelles de la Fondation St-Martin avec le Canton, via le Spj, une convention a été signée qui détermine les contours formels de la prestation.

Un travail de recherche est mené en parallèle pour évaluer et valider la pertinence de la mesure.

5.2 Missions

Découlant des valeurs institutionnelles et des statuts de la Fondation, et s'inscrivant dans la collaboration avec le Canton, la Maise précise ses missions que sont l'accueil, le soin, le soutien, l'accompagnement et l'orientation.

5.2.1 L'accueil

Les adolescents sont accueillis dans le respect de leur individualité et de leurs besoins spécifiques.

Il s'agit d'adapter l'accueil à leurs difficultés et leurs ressources en vue de leur permettre de bénéficier d'un contexte de vie adapté au plus près de leurs besoins propres.

L'accueil peut inclure des activités occupationnelles sur place.

5.2.2 Le soin

L'accueil à la Maise permet une adaptation des conditions de vie aux besoins de chaque jeune. Cette organisation permet un soin individualisé en tenant compte des rythmes, des capacités sociales, etc. de chacun. Il s'agit que le milieu d'accueil soit contenant, sécurisant et apporte les soins nécessaires à la stabilisation et à l'amélioration de la situation (somatiques et psychiques en partenariat avec le réseau médical, relationnels sur place, etc.) Les professionnels adaptent les soins aux problématiques de santé de chaque jeune.

5.2.3 Le soutien

Le soutien des jeunes accueillis consiste à leur permettre d'abord la stabilisation, puis l'évolution psychosociale et pour certains professionnelle, jusqu'à l'âge adulte si nécessaire. Il s'agit de considérer les besoins de chaque adolescent au centre des préoccupations, de s'appuyer sur leurs capacités et leurs désirs, pour qu'ils deviennent le plus acteur de leurs existences possible et qu'ils puissent construire leur avenir en fonction de leurs capacités.

5.2.4 L'accompagnement

La vie à la Maise, le travail avec les familles et la place du jeune dans sa famille, l'intégration sociale, ses relations avec ses camarades, le voisinage de l'institution et le milieu associatif fréquenté, sont autant de composantes sur lesquelles l'adolescent est accompagné durant son séjour. Les questions du développement, du soutien des compétences sociales et de l'autonomie de l'adolescent sont prises en compte en fonction des capacités et compétences de chacun, pour définir des perspectives d'orientation et doivent absolument être gérées et organisées dans le cadre des collaborations avec les acteurs du réseau. Les questions liées à l'articulation entre les services pour favoriser l'intégration de l'adolescent dans un contexte pédagogique, de formation ou occupationnel sont encore ouvertes à ce jour et font l'objet de réflexions entre les services.

5.2.5 L'orientation

Une fois que le jeune est stabilisé, la Maise s'attèle à soutenir une dynamique de projet pour et avec lui, dans le cadre du partenariat en réseau. Les questions de transitions vers le milieu adulte restent ouvertes à ce jour.

5.3 Cadres de référence conceptuelle

L'équipe d'accompagnement s'appuie sur différentes approches théoriques (psychothérapie institutionnelle, psychologie humaniste et approche systémique) dans l'accompagnement des enfants et de leur famille. Ces concepts théoriques étayent les pratiques des acteurs institutionnels. Ils sont une base à la réflexion d'équipe ainsi qu'à l'élaboration des projets individualisés et la gestion du groupe.

5.3.1 *La psychothérapie institutionnelle*

Comme l'explique Joseph Mornet⁶, les réponses que peut apporter la psychothérapie institutionnelle se situent dans des modèles qui se réinventent en permanence et s'adaptent aux besoins des bénéficiaires. La configuration de l'accompagnement est fondamentalement singulière, liée aux hommes, au contexte d'accueil et aux circonstances. Cette approche se base sur une considération de l'humain

Le lieu d'accompagnement en termes d'architecture et d'aménagements est considéré comme un lieu de vie qui se veut thérapeutique de par sa configuration et son investissement. Il offre un cadre contenant, structurant et sécurisant permettant d'accompagner les débordements, l'angoisse, mais aussi l'expression de l'être et de sa symptomatologie. Il offre également des espaces d'expérimentations sociales et l'analyse des interactions. Tout ce qui se passe entre les acteurs est matière à réflexion. Le phénomène du transfert et contre-transfert peut se vivre et servir de base de réflexion et de travail dans la relation de soin. Ce jeu relationnel, au travers du vécu de chacun et de l'équipe interdisciplinaire est donc un outil de travail en soi.

5.3.2 *L'approche humaniste*

L'approche humaniste est fondée sur une vision positive de l'être humain. Elle cherche à relancer chez la personne sa tendance innée à s'auto-actualiser, à mobiliser les forces de croissance psychologique et à développer son potentiel.

Cette approche humaniste s'appuie sur l'expérience consciente de la personne et introduit le postulat de l'autodétermination : il s'agit de permettre à la personne de développer sa capacité à faire des choix personnels.

Pour Carl Rogers et les autres théoriciens de l'approche humaniste, l'être humain est fondamentalement bon, dans le sens où il évoluera toujours positivement s'il suit sa propre expérience et prend conscience des conditionnements qui limitent sa liberté. Nous essayons ainsi de favoriser un contexte permettant à chacun de développer au maximum ses capacités (conscience et gestion des émotions et des besoins qui y sont liés, capacité de différenciation, altruisme, empathie, etc.). La vision humaniste met l'être humain au centre de ces préoccupations et s'appuie sur les expériences individuelles ainsi que sur la capacité des individus de faire des choix. Ainsi l'accompagnement des enfants et des familles se fait en fonction de leurs ressources et motivations. Il s'adapte au cas par cas en fonction de celles-ci. Cette approche demande à ce que les accompagnants puissent adapter leur cadre d'intervention, tout en assurant une certaine stabilité dans la poursuite de la mission, en tenant compte des moyens à disposition et de leur répartition avec les autres situations.

5.3.3 *L'approche systémique*

Cette approche comme vision du monde permet une prise en compte de la complexité nous amenant à voir les personnes avec lesquelles nous travaillons non pas uniquement comme fragmentées, morcelées, mais également en interaction avec leur contexte.

Cette prise en compte de la complexité nous amène en tant que travailleur social à penser la co-construction comme élément de l'intervention visant à l'activation de processus de transformation et de réparation en tenant compte du contexte.

L'approche systémique est un regard sur le monde qui nous permet de le considérer comme un ensemble d'acteurs en interaction. « Il ne s'agit pas de résoudre le problème posé, mais de résoudre d'abord le problème qui consiste à poser le problème » Jean-Louis Lemoigne⁷. Aussi, la double résonance issue de la problématique intrinsèque du jeune et des difficultés de son contexte à y faire face doit être considérée et prise en compte.

L'approche systémique se situe autour de trois niveaux déterminants :

- le travail avec les familles, les réseaux sociaux et les groupes d'appartenance ;
- le travail en équipe ;
- l'interdisciplinarité et le travail en réseau.

L'enfant placé porte souvent, de son propre point de vue, la responsabilité de son placement. L'approche systémique permet de resituer les difficultés de l'enfant dans leur contexte et de travailler avec, ou en tenant compte de celui-ci.

⁶ Psychothérapie institutionnelle, *histoire et actualités*, 2007, Ed. Champ Social Editions

⁷ Introduction à la pensée complexe, (avec E. Morin), *L'Intelligence de la Complexité*, 2001, Éd. l'Harmattan.

6 ORGANISATION

La structure organisationnelle de la Fondation est pensée de manière participative et systémique. Les différents niveaux de structures sont en interactions, les niveaux stratégiques (Conseil de fondation et Comité exécutif) et opérationnels (personnel) s'alimentent mutuellement. Cette vision circulaire du fonctionnement permet une appréhension complexe de l'organisation. L'idée est alors de viser une cohérence entre le programme (organigramme et niveaux de responsabilité) et les niveaux relationnels (rôles et fonctions). La cohérence entre ces deux niveaux est donc réactualisée en permanence. Ainsi, l'organisation, explicitée ci-après, correspond à la réalité actuelle de l'institution.

Différents corps professionnels interviennent de manière différenciée et coordonnée dans l'institution, dont les responsabilités sont définies dans ce chapitre. La richesse de l'équipe interdisciplinaire vient d'une définition claire des fonctions, rôles et responsabilités de chacun dans son secteur, et en même temps de revisiter régulièrement ces éléments. Tous les adultes travaillant dans l'institution sont responsables du respect des droits de l'enfant.

La responsabilité des membres du personnel est d'entretenir des relations qui permettent une bonne communication, une capacité à se confronter, l'échange des connaissances et la complémentarité des compétences. Il est attendu que chacun se soucie du soin, de la sécurité et du respect des relations, afin d'offrir une cohérence dans l'accompagnement des enfants et un climat de vie agréable pour tous.

6.1 Les niveaux de fonctionnement

6.1.1 *Conseil de fondation*

Le Conseil de fondation est constitué de cinq à quinze membres, qui proviennent d'univers socio-professionnels différents, permettant d'asseoir un réseau de compétences et d'influences pour la Fondation.

Il se réunit trois fois par année au minimum. Les tâches et responsabilités du Conseil sont définies dans les statuts de la Fondation.

6.1.2 *Comité exécutif*

Le Comité exécutif est constitué de quatre membres du Conseil de fondation et des membres du Conseil de direction.

Il se réunit en principe une fois par mois. Les tâches et responsabilités du Comité sont définies dans les statuts de la Fondation.

6.1.3 *Conseil de direction*

Le Conseil de direction est constitué des responsables d'unité (voir organigramme), de l'adjoint administratif et financier et du directeur.

Il se réunit en principe une fois par mois.

Le Conseil de direction a la responsabilité de préparer les ordres du jour des séances du Comité exécutif. Il se charge également d'articuler le travail du Comité exécutif avec les équipes. Il traite également de sujets transversaux opérationnels et de la cohérence entre les différentes prestations de la Fondation.

6.1.4 *Direction*

Le directeur gère l'ensemble des activités de la fondation. Il a la responsabilité du bon fonctionnement de l'institution dans son ensemble et de s'assurer que les droits des enfants sont respectés. Il est le garant de la cohérence des actions menées avec les valeurs et la mission institutionnelle. Il est responsable, par délégation du Conseil de fondation, de l'engagement et des éventuels licenciements du personnel.

La répartition du temps de travail entre les structures est variable selon les enjeux du moment et ceux à plus long terme. Néanmoins, la base de calcul est la suivante : 20% ASPC, 20% AIAP, 20% Maise, 40% Foyer.

Le comité exécutif évalue annuellement le directeur.

6.1.5 *Equipe interdisciplinaire*

L'équipe socio-sanitaire est constituée d'éducateurs sociaux, d'infirmiers de maîtres socio-professionnels et d'un accompagnant parental, engagés en principe à un taux minimum de 60% de temps de travail chacun. La

répartition des pourcentages par fonction a été déterminée au départ en partie par la disponibilité du personnel et sera à ajuster dans le temps.

Chaque membre de l'équipe se réfère au même cahier des charges. Une partie du cahier des charges est néanmoins personnalisée selon les secteurs de responsabilité.

Le **personnel technique** (cuisine-jardin-intendance) participe à la vie quotidienne de la Maise dans un rôle complémentaire aux accompagnants. En effet, ces personnes ont une fonction et une responsabilité particulière et sont en relation avec les jeunes dans leur domaine spécifique d'activité. Impliqués sans connaître tous les détails de la vie de chaque adolescent, ils permettent un autre type de relation et de possibilités de lien. Le personnel technique en contact avec les jeunes est néanmoins informé des besoins particuliers de ceux-ci.

Pour le suivi des familles, une personne de l'équipe a une fonction **d'accompagnement parental** spécifique. Elle a la responsabilité d'apporter des éléments du contexte familial dans la réflexion d'équipe, d'évaluer les capacités et compétences parentales des parents et de les accompagner dans leurs difficultés et ressources personnelles (organisationnelle, estime de soi, socialisation, autonomie-dépendance, violence, etc.). Cette personne intervient au domicile familial et dans le réseau.

S'ajoutent à l'équipe d'accompagnement, des **stagiaires**, qui viennent pour un stage probatoire ou effectuer leur stage obligatoire de formation. Les stagiaires doivent être admis ou admissibles dans une école reconnue.

Un civiliste peut venir renforcer l'équipe.

Le **responsable d'unité** a la responsabilité du fonctionnement de la Maise. Il coordonne les différentes fonctions (accompagnement, ménage, civilistes, cuisine, jardin), représente l'institution dans les réseaux, prend position face aux situations requérant une prise de décision hiérarchique.

Les accompagnants gèrent le suivi quotidien, scolaires, médical, des activités de sport et de loisir, des relations sociales, ainsi que la collaboration avec les parents et le personnel des autres services (SPJ, SUPEA, SESAF, etc.) concernés par les jeunes. Le personnel d'accompagnement s'occupe de la bonne tenue de la maison et des soins aux animaux.

L'accompagnement des jeunes est organisé par **références**. Chaque adolescent a deux référents définis à son arrivée à la Maise au sens de l'ordonnance sur le placement d'enfants.

Du fait de ses contacts réguliers avec les membres du réseau (école, thérapeute, etc.), le référent représente le jeune dans les réseaux. Les deux référents se partagent librement les différentes tâches liées à la fonction.

6.1.6 Organigramme

Direction	0.2
Resp. d'unité	0.2
Educateurs	4.6
Infirmiers	1.6
MSP	1.3
Accompagnement parental	0.4
Stagiaires/civilistes	3.0
Technique	0.2
Administration	0.5

6.2 Organisation de l'équipe interdisciplinaire

6.2.1 Colloques

La garantie d'un accompagnement de qualité des jeunes et des familles l'est notamment par un travail d'équipe cohérent, solide et plaisant. Les personnes concernées construisent en commun les projets d'accompagnement en passant par des moments d'échange tant du vécu individuel au sein de l'action professionnelle que par l'élaboration commune des hypothèses de compréhension.

La coordination des différents intervenants se fait au travers des colloques et des outils de communication.

Au début de chaque réunion, le binôme de référent fait un point sur l'accompagnement de leur référent et synthétisent les points à partager avec l'équipe.

Ensuite, un tour de table est effectué, où chacun est invité à exprimer son état émotionnel. Cette pratique a pour but de favoriser la confiance entre les membres de l'équipe pour permettre à chacun d'être ensuite plus efficient, lors des échanges professionnels.

Un point d'accompagnement est effectué au colloque pour chaque jeune, mené par les référents. L'accompagnant parental vient enrichir la réflexion en amenant son point de vue sur la situation parentale. Le RU anime le colloque, une prise de PV décisionnel se fait à tour de rôle par les membres de l'équipe. Ce PV reprend la situation, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour l'accompagnement de chaque adolescent.

Une partie du colloque est réservée aux aspects organisationnels et conceptuels.

Tous les professionnels impliqués dans l'accompagnement des jeunes et dans le fonctionnement de la maison se retrouvent au colloque au moins une fois par mois et aux supervisions.

L'accompagnant parental coordonne son action avec l'équipe lors des colloques au travers du partage des informations et de l'élaboration en commun des projets d'accompagnement. Il est aussi en relation régulière avec le référent du jeune, le responsable d'unité ou le directeur (téléphone, entretiens, etc.). L'accompagnant parental rencontre les adolescents, en fonction des besoins, afin de faire avec eux le point sur leur situation familiale (biologique et/ou d'accueil).

6.2.2 *Supervision*

Une supervision externe de deux heures est organisée toutes les six semaines. Elle permet aux membres de l'équipe d'analyser des situations particulièrement complexes ou de travailler sur la dynamique d'équipe deux à trois fois par an. Les stagiaires ne sont pas présents lors des supervisions dynamiques d'équipe.

Quotidiennement, les membres de l'équipe d'accompagnement se coordonnent pour l'organisation de la journée, font un débriefing le soir, et en cas de besoin durant la journée.

6.2.3 *Trio*

Un trio composé du directeur et/ou du responsable d'unité, du référent du jeune et de l'accompagnant parental peut se réunir pour faire face à des situations particulières ou pour préparer certains réseaux critiques.

6.3 **Politique des ressources humaines (RH) et gestion du personnel**

La politique du personnel s'inscrit dans le cadre du code des obligations et de celui de la Loi sur le Travail pour le personnel non éducatif. L'ensemble des collaborateurs sont soumis à la convention collective de travail dans le secteur social parapublic vaudois (CCT Social), hormis la direction.

La complexité des situations, les enjeux de protection et de développement des jeunes, exigent une rigueur de la part du personnel et requiert une vigilance de tous.

Une vigilance est apportée dans la capacité de chacun de se différencier, de façon à garder une liberté de pensée et de parole au sujet du travail d'équipe et du fonctionnement de la Fondation. La divergence des points de vue et les conflits font partie de la vie de l'équipe. Une attention particulière est portée à leur expression, à la qualité du débat, en vue d'un dénouement constructif et formateur.

La responsabilité de chacun, la capacité et la liberté d'évaluer le travail en cours, favorise un accompagnement de manière rigoureuse des adolescents et des familles et favorise aussi l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

La diversité dans la composition d'équipe est bienvenue (âge, formations, mixité hommes-femmes, origine, orientation politique et religieuse, etc.). Le travail d'équipe s'articule cependant toujours autour des valeurs de la Fondation. Il est nécessaire que les valeurs du collaborateur soient compatibles avec celles de l'institution.

La politique RH se base donc sur les compétences et les intérêts de chacun pour remplir les missions institutionnelles. Il en découle une gestion participative qui va de pair avec un investissement et une responsabilité de chacun.

L'esprit de construction en commun vise une dynamique créative d'innovations et une capacité d'adaptation aux besoins des jeunes.

6.4 Planification d'accompagnement

La planification est annualisée, ce qui permet l'anticipation de la présence du personnel.

Les demandes des collaborateurs sont prises en considération si elles sont compatibles avec les besoins de la Maise.

Les réajustements font l'objet d'une réflexion d'équipe.

Environ cinq pour cent de la masse horaire sont consacrés au travail avec le réseau, à la gestion de son secteur, des tâches administratives, des remplacements ou à des accompagnements individuels. Ces heures sont gérées par chacun, et contrôlées en fin de mois par le RU.

6.4.1 Piquets

Un système de piquet est organisé pour assurer un remplacement dans l'urgence, un soutien ou un renfort à l'équipe (crise majeure). Il prend effet le matin à 7h et prend fin le soir à 22h. La personne de piquet doit être sur place dans les deux heures suivant l'appel.

6.4.2 Permanence de direction

Un membre du conseil de direction est de permanence chaque jour de weekend et de vacances scolaires.

Les permanences sont planifiées et communiquées sur le tableau de Tipee aux collaborateurs.

7 PARTENARIAT ET TRAVAIL EN RESEAU

La multitude d'adultes qui s'occupent des jeunes placés (enseignants, éducateurs, infirmiers, thérapeutes, AS, etc.) implique un grand travail de coordination et d'ajustement.

Le fonctionnement du réseau se trouve souvent en résonance avec le fonctionnement familial. Les parents des enfants placés ont parfois du mal à exercer leur fonction parentale et/ou leur coparentalité. Cette difficulté peut contaminer par isomorphisme le réseau à des degrés divers, par des phénomènes de clivage, de déni, de violence, etc. Un des principaux enjeux du réseau est alors de parvenir à coordonner les accompagnements des différents partenaires, en reconnaissant et valorisant la spécificité de chacun. En y parvenant, les intervenants deviennent cohérents, complémentaires et sécurisants, ce qui est capital pour le développement de l'adolescent.

7.1 Les services de placement

Pour chaque service de placement, le travailleur social, que nous appelons ASPM dans le texte, a la responsabilité de la conduite du projet de l'adolescent. Il est l'interlocuteur central en ce qui concerne le placement et son cadre. Il est aussi le pilote du réseau.

Les séances de réseau ont lieu trimestriellement dans les locaux du service de placement, afin de faire le point sur le développement du jeune et sur son projet.

Le référent du jeune, l'accompagnant parental et, en principe, un représentant hiérarchique de la Maise sont présents. Lors de ces séances un bilan intermédiaire est dressé par le référent. Il relaye aussi au réseau le projet de l'adolescent, ses envies et ses demandes. L'accompagnant parental fait également son rapport sur l'accompagnement familial. A la suite de chaque réseau, un procès-verbal est rédigé par le référent. Au retour du réseau, le référent informe le jeune et l'équipe des discussions qui le concerne.

L'UPPEC peut être sollicitée selon les situations, notamment en cas de difficulté de fonctionnement du réseau ou pour remplir les missions.

7.2 Le projet pédagogique

Les jeunes accueillis à la Maise, de par leurs besoins spécifiques requièrent des projets pédagogiques individualisés, flexibles et adaptés. La collaboration avec les écoles spécialisée et les structures de transition entre l'école et la formation, puis de formation sur mesure est centrale. Dans la mesure des compétences des adolescents, des projets pédagogiques et/ou de formation sont élaborés avec les partenaires. La Maise offre également des espaces d'activités au sein de sa structure qui sont pilotés par des MSP (gestion des animaux, jardinage, entretien véhicules et infrastructure, intendance, cuisine). Des projets occupationnels peuvent être développés autour de chaque jeune, s'adaptant aux rythmes, aux compétences, aux capacités et à la disponibilité psychoaffective des adolescents. Pour favoriser l'intégration des jeunes dans des espaces externes à la Maise, une réflexion est actuellement menée pour

développer un poste de MSP itinérant, qui puisse faire le lien entre les structures régionales de type TEM⁸ et la Maise.

Un soin particulier est apporté à la collaboration avec les partenaires pédagogiques et leur direction. Il est notamment convenu que les référents et les professionnels de ces structures soient régulièrement en contact pour faire le point sur la situation du jeune.

7.3 Le suivi médical et psychologique

En principe, chaque adolescent arrivant à la Maise bénéficie d'un suivi médical et psychologique. Parfois, la situation préalable de crise ne permettait pas une stabilité suffisante pour évaluer correctement les besoins en santé du jeune. Dans ces cas, dès l'intégration à la Maise et la stabilisation du jeune, la DISA⁹ est sollicitée pour une prise en charge somatique.

La collaboration avec les professionnels déjà en place est normalement maintenue. Ces personnes peuvent être invitées lors de colloques pour échanger sur les situations.

L'équipe EMDM¹⁰ est aussi régulièrement sollicitée pour du conseil et du coaching de l'équipe dans l'élaboration des programmes d'accompagnement.

Des infirmiers constituent une partie de l'équipe d'accompagnement de la Maise et sont à même de gérer les aspects médicaux de l'accompagnement et/ou de coacher le reste de l'équipe sur ces aspects.

8 PROCESSUS DU PLACEMENT

Lors d'une demande d'admission, les besoins de l'adolescent et du réseau sont exposés. La Maise évalue si elle peut y répondre. Le cas échéant, le processus d'admission débute.

Le placement peut s'envisager à long terme. De ce fait, dès la demande d'admission, le placement s'inscrit dans une logique de planification qui est organisée par étapes, dont la dernière sera toujours la sortie du jeune.

Le placement des jeunes à la Maise se déroule en quatre étapes, dont les durées sont adaptées tout au long du placement : le processus d'admission ; la période d'intégration, la vie à la Maise et la sortie.

8.1 Processus d'admission

Lorsqu'une place se libère, elle est signalée à l'UPPEC. Dès lors, les assistants sociaux (AS) peuvent adresser une demande d'admission à ces derniers qui doivent la valider. Ceci fait, l'ASPM adresse une demande d'admission formelle par mail ou par téléphone à la direction.

Le processus débute plusieurs semaines avant l'arrivée du jeune, et se termine deux semaines après son arrivée. Ce processus s'organise en 5 étapes, qui sont décrites ci-après. Il consiste à évaluer la situation familiale, les capacités de collaboration des parents, leurs ressources et leurs limites, et à comprendre où en est l'adolescent dans son développement. Le processus d'admission permet aussi de préparer les jeunes du groupe à accueillir un nouvel arrivant et d'anticiper la place qu'il prendra au sein du groupe (chambre, rythme, activités, âge, sexe, etc.).

L'équipe nomme les référents, lesquels réalisent ce processus avec l'accompagnant parental et le directeur, et conjointement avec l'adolescent, la famille et le réseau.

Les 5 étapes :

1) Réception de la demande par le directeur. Ce dernier estime la possibilité éventuelle d'admettre l'enfant selon les places disponibles et les premiers éléments de la situation. Le cas échéant, il demande un rapport écrit (raisons du placement et le référentiel d'accompagnement) aux différents partenaires (Spj, médical, ...); le directeur demande ensuite au service de placement qu'une rencontre de pré-admission soit organisée dans ses locaux avec les membres du réseau (médecin, institution d'accueil précédente, etc.).

En cas de besoin, une séance de réflexion au SPJ peut être organisée pour évaluer la faisabilité de l'accueil.

2) Soumission de la situation à l'équipe d'accompagnement. Au colloque suivant la demande formelle de l'ASPM, les référents de l'enfant sont désignés. Une procédure d'admission individualisée est élaborée et sera proposée au réseau.

⁸ TEM : transition école métiers

⁹ DISA : division interdisciplinaire de santé des adolescents du CHUV

¹⁰ EMDM : équipe mobile du développement mental pour mineurs

- 3) **La rencontre de pré-admission** avec tous les acteurs concernés par le jeune est pilotée par l'ASPM est organisée dans les locaux du service placeur. Lors de cette rencontre, les référents et l'accompagnant parental nommés y participent avec la direction. Lors de cette rencontre, l'ASPM référent explique les raisons de sa demande de placement et les objectifs généraux de celui-ci. Les acteurs de cette séance définissent ensemble les modalités d'accueil et d'accompagnement du jeune et le suivi de sa famille. Une date d'admission est décidée, ainsi que celle du prochain réseau. Le cadre du droit de garde et de visite est clarifié.
- 4) **Prise en main du dossier.** Durant cette étape, les référents organisent concrètement l'accueil du jeune (aménagement de la chambre, premier transport jusqu'à la Maise, centralisation et mise à disposition des informations, organisation des futurs transports, etc.). Ils se répartissent les tâches et démarches de référence (activités occupationnelles/scolaires/formation, transports, suivis médicaux et thérapeutiques, organisation de la semaine, protocoles, etc.)
- 5) **Préparation de l'accueil.** Une prise de contact est organisée entre les référents et le jeune. Des rencontres avec les adultes qui ont la charge de l'adolescent sont également prévues. Ces rencontres se font sous forme d'invitations mutuelles et se tiennent dans le cadre de la vie habituel du jeune ou à la Maise. Une carte de bienvenue est signée par les membres de l'équipe.
- 6) **L'accueil.** A l'arrivée de l'adolescent, le RU formalise l'accueil sur place en présence d'au moins un référent. Si les parents sont présents, l'accompagnant parental l'est également. La carte de bienvenue est posée dans la chambre du jeune.
 - Avant et lors de l'arrivée d'un jeune, un référent et le RU prend le temps de lui (ré)expliquer le fonctionnement de l'institution. Ils abordent la perspective de l'élaboration d'un projet éducatif individualisé. Ils lui expliquent également les outils participatifs (réunion avec référent, avec RU, possibilité de donner son avis, de proposer des activités, d'exposer son point de vue avant les réseaux, etc.). L'adolescent est informé des possibilités de contact et/ou des coordonnées des personnes qui l'accompagnent, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Maise. Ces informations sont complétées en fonction des nouveaux acteurs.
 - Dans les premières semaines d'accueil, le référent rappelle le fonctionnement individualisé de l'institution au jeune en fonction des possibilités de l'adolescent à entrer en contact/en lien.

Au terme de l'admission, un dossier d'information est transmis aux parents. Les autorisations pour les droits à l'image, gestion médicale et responsabilités durant les activités sont formalisées en fonction des détentions d'autorité.

8.2 Période d'intégration

Dans les premiers temps du placement, le jeune vit une période de changement qui est parfois une séparation qui peut être anxiogène. Il peut être amené à se sentir coupable de la situation, avoir un sentiment de honte et/ou se trouver avec des sentiments d'ambivalence.

Dans cette phase l'intégration, l'équipe d'accompagnement est plus particulièrement attentive à plusieurs aspects: la redéfinition des places de chacun, l'appropriation de sa chambre par le jeune, son intégration dans un projet d'occupation, la gestion des rythmes du quotidien, la compréhension des règles, les divers aspects liés à l'hygiène, la nourriture et les soins en général. Les enjeux liés aux troubles de l'attachement sont au cœur des préoccupations des membres de l'équipe.

L'adolescent est aussi informé qu'un intervenant de la Maise est en relation avec son/ses parent(s) et que celui-ci/ceux-ci est/sont également suivi(s) et accompagné(s.)

Les premières semaines du placement sont une phase d'appropriation et de stabilisation du jeune dans son nouvel environnement. Les membres de l'équipe prennent le temps de discuter du programme hebdomadaire (repas, activités, heures de rentrée et horaire de fin de journée, etc.) et la mise en place progressive de son projet individualisé ; celui-ci sera régulièrement discuté en équipe et réévalué avec les membres du réseau. Les professionnels sont à disposition du jeune pour répondre aux questions et éventuelles incompréhensions autour du placement.

Le référent centralise les informations et se charge de la coordination avec le réseau de professionnels concerné. Le référent prend en charge certaines activités (rdv médicaux, organisation d'activités, argent de poche, transports, visites extérieures, etc.), afin qu'il soit repéré et investi par le jeune comme personne centrale et ressource.

Le processus d'intégration se termine lorsque le jeune est stabilisé et a acquis ses repères dans son nouveau contexte. En général, une rencontre a lieu dans les 3 premiers mois du placement au sein des locaux du service pour évaluer la situation de l'adolescent.

Durant cette période d'intégration, qui peut durer plusieurs mois, les hypothèses de compréhension sont élaborées avec le réseau. La Maise s'attèle à mobiliser les acteurs du réseau autour du jeune. Il se peut que durant cette phase, il soit constaté une incompatibilité entre les besoins du jeune et les ressources de la Maise.

Dans le cas où la compatibilité s'avère effective, l'adolescent se stabilisant, les professionnels peuvent alors reprendre des réflexions et se projeter sur les questions de soin, de pédagogie et de dynamique familiale pour lui.

8.3 Période de vie à la Maise

Cette période se définit par une situation stabilisée du jeune et son réseau travaillant sur son projet d'avenir. Dans cette phase, les professionnels tentent de trouver ce qui convient et conviendra à l'adolescent en termes de formation, d'occupation et d'avenir de lieu de vie. Des projets et des rythmes occupationnels ou de travail sont expérimentés et réorientés au besoin, dans une grande flexibilité. Les parents sont accompagnés et la situation familiale clarifiée (enjeux, risques, ressources).

8.4 Processus de sortie

La fin du placement de l'adolescent est une étape dans le processus de placement et d'accompagnement, pour laquelle les différents partenaires du réseau sont impliqués, l'AS ayant le pouvoir de décision.

Les critères qui amènent à initier le processus de sortie sont les suivants :

- Le jeune devient majeur.
- L'évolution de la situation familiale permet de remplir les critères et conditions de retour du jeune dans la famille ou le milieu d'origine.
- Le jeune s'est durablement stabilisé et il peut intégrer une autre structure collective.
- Une incompatibilité est avérée, une réorientation est réalisée.

Le départ est anticipé, préparé avec l'adolescent et l'ensemble des personnes qui l'accompagnent : le jeune et sa famille, les professionnels du réseau, le personnel de la Maise et les autres résidents.

Dans la phase de préparation au départ, les référents se mettent en contact avec les membres du futur réseau du jeune et se mettent à disposition comme personnes ressources dans la construction et la transition dans le futur contexte. En fonction de la suite du parcours du jeune et de son orientation, un travail d'accompagnement dans le nouveau contexte de l'adolescent peut être proposé, en fonction des besoins.

Le rituel de départ est co-construit avec le jeune et les autres résidents, en fonction des envies et capacités de chacun.

Le jeune, après à son départ, peut rester en contact avec les membres de l'équipe d'accompagnement et/ou venir rendre visite à l'institution.

Les référents sont attentifs à la transmission du dossier de l'adolescent aux personnes qui vont s'occuper de lui par la suite (thérapeute, école, etc.) ou au jeune lui-même.

Ils constituent un livre de photos souvenirs qu'ils remettront au jeune dans cette période de séparation.

9 TRAVAIL AVEC LES FAMILLES

Les jeunes placés à la Maise le sont notamment en conséquence des limites de la famille à gérer leur enfant, que ce soit des limites face aux difficultés intrinsèques du jeune et/ou de ses propres limites à offrir une éducation appropriée. Quoi qu'il en soit, il y a lieu de prendre en compte le contexte familial dans l'accompagnement des adolescents et de construire également avec les parents le projet de leur enfant, dans la mesure de leurs possibilités. Différents outils sont proposés à la famille lors du placement et un accompagnant parental se charge d'accompagner plus spécifiquement les parents.

Le travail sur le contexte familial favorisera la compréhension de l'histoire et des éléments essentiels du contexte de vie du jeune avant son placement et les enjeux qui concernent les membres de la famille. Les capacités et les compétences parentales pourront être évaluées afin de définir un cadre des relations parents-enfants adapté et déterminer un projet éducatif du jeune, ainsi qu'un projet familial à moyen terme.

9.1 Évaluation des capacités et de la fonction parentale

Suivant son expérience et différents apports théoriques, la Fondation St-Martin a été amenée à différencier les capacités des compétences en ce qui concerne l'évaluation de la fonction parentale.

Les capacités en tant que telles sont présentes ou non chez le parent. Il s'agit par exemple de la capacité d'un parent à être en empathie avec son enfant, à se différencier ou à être conscient de ses besoins spécifiques et à les prioriser. Ces aptitudes sont difficilement réhabilitables et requièrent un travail thérapeutique conséquent, qui risque de prendre plus de temps que celui nécessaire au jeune à devenir adulte.

Les compétences peuvent quant à elles s'acquérir et/ou se mettre en pratique par le biais d'un accompagnement éducatif et/ou thérapeutique. Il s'agit d'actes du quotidien comme l'exercice de l'autorité, le respect des rythmes, de l'équilibre alimentaire, le suivi des devoirs, le respect des espaces, etc.

L'évaluation de la fonction parentale considère donc ces deux dimensions et s'effectue dans le cadre du travail de réseau, au travers des observations de l'équipe d'accompagnement, de l'accompagnant parental et des observations des autres professionnels. Cette évaluation porte également sur la capacité du parent à collaborer, à se remettre en question et à entrer dans un processus de changement. Cette évaluation est complétée par le point de vue du thérapeute de l'adolescent.

Le résultat de l'évaluation de la fonction parentale va déterminer un projet de cadre relationnel parent-enfant qui vise à être bénéfique pour le jeune.

En fonction du cadre des relations intrafamiliales, différents outils décrits ci-après peuvent être proposés aux parents.

9.2 L'accompagnant parental

Le mandat de l'accompagnant parental se fait dans un cadre soit de demande de soutien ou alors qui s'apparente à de l'aide-contraainte.

L'enjeu de la rencontre avec les parents est de les reconnaître là où ils en sont et de démarrer l'accompagnement dans une approche constructive commune et en s'appuyant sur leurs ressources.

L'accompagnant parental a pour mission de travailler avec eux et à terme sur leurs difficultés personnelles (deuil de l'enfant idéal, dépendance, violence, abus, insécurité, etc.) qui interagissent avec l'exercice de leur fonction parentale. L'accompagnement des parents peut permettre la prise de conscience de l'influence des difficultés personnelles sur sa fonction parentale et déboucher sur une démarche thérapeutique qui sera soutenue et accompagnée par l'accompagnant parental.

Ce dernier se rend sur le terrain et intervient directement avec les parents dans leur environnement, hors de la présence de leur(s) enfant(s). Il s'adapte à la disponibilité du parent et à sa mobilité. De par sa fonction différenciée des personnes qui accompagnent le jeune au quotidien, l'accompagnant parental peut créer une véritable alliance avec le parent.

Les visites au domicile familial permettent aussi au parent d'être accompagné et soutenu dans une reprise de sa vie au quotidien sans son enfant. L'adolescent placé est souvent soulagé de savoir que son parent bénéficie de cet accompagnement, ce qui lui permet de s'occuper de lui ; il accepte ainsi mieux de l'aide pour être libéré petit à petit de la culpabilité qu'il peut ressentir par rapport à son placement. L'accompagnant parental, suivant les situations, peut rencontrer les jeunes avec leur référent pour leur donner des nouvelles des parents et expliquer le travail qu'il fait avec eux.

Le travail entre l'accompagnant parental et le reste de l'équipe permet une cohésion autour de l'accueil du parent et de sa réalité, l'accueil de l'adolescent, et de bâtir ainsi avec lui un projet éducatif individualisé qui tienne compte de son contexte familial d'origine.

Ce travail de l'accompagnant parental permet aussi d'affiner la proposition de droit de visite proposé aux parents, en fonction de ses capacités et compétences, pour qu'il soit bénéfique pour le développement du jeune.

Synthétiquement, l'accueil de l'accompagnant parental permet au parent un espace pour « s'accueillir lui-même », dans son histoire et ses propres souffrances, afin d'ouvrir une fenêtre de compréhension sur la situation de son enfant.

Cette relation permet également une évaluation par le parent des conditions de placement de son enfant, ainsi que des moyens mis en œuvre.

9.3 Le droit de visite avec la famille

Pour chaque jeune, la question des droits de visite se pose tout au long du placement. L'enjeu est d'évaluer quel droit de visite est utile pour le bon développement de l'enfant. En premier lieu c'est la justice qui statue sur la

question des droits de visite. Elle le fait sur la base de l'évaluation faite par le SPJ, celui-ci se fiant en principe sur les rapports transmis par les membres du réseau.

9.4 Accueil à la Maise

La Maise accueille les parents en fonction des possibilités de chacun et dans le cadre du droit de visite défini par l'AS. Les parents peuvent avoir la possibilité de venir passer du temps avec leur enfant sur place, de préparer par exemple un repas, ou d'aller faire un tour.

9.5 Journées communes

La Maise propose des moments « **être et faire ensemble** » avec les familles dont les parents ont un droit de visite compatible. Lors de ces journées, les professionnels, parents et jeunes peuvent se retrouver autour d'une activité commune, à la Maise ou pour simplement partager un moment de convivialité (grillade, fête annuelle, activité).

Ces journées permettent aux parents et aux professionnels de se présenter sous un angle différent, avec moins d'enjeux que lors des séances de réseau par exemple.

Ces rencontres permettent aussi aux jeunes, aux parents et professionnels de se côtoyer et tisser des liens, de vivre des relations dans un espace sécurisé et contenant.

9.6 Groupe parents

La Maise projette de créer un « groupe des parents ». Il s'agit de rencontres entre parents, soutenues par l'accompagnant parental, durant lesquelles des sujets qui sont liés au placement, à la situation des jeunes sont abordés et/ou le partage des expériences personnelles peut trouver échos auprès de pairs.

9.7 Intervention dans le milieu de vie

Des visites au domicile des parents peuvent être organisées avec les jeunes, notamment si un retour à domicile est envisagé. En principe, le référent participe à cette visite.

10 EVALUATION DU CONCEPT

Le concept est destiné à expliciter les valeurs chères à l'institution ; il formalise leur déclinaison dans ses différents niveaux, du plus abstrait de sa rédaction jusqu'au plus concret de la pratique professionnelle. Il permet aussi une meilleure cohérence en les exprimant et en les adaptant dans tous les secteurs d'activité de la Maise.

Il est actuellement en cours de rédaction et sera alimenté par les résultats de la recherche. Il évolue ainsi en fonction de l'évolution des problématiques rencontrées, de l'expérience institutionnelle et de la confrontation des idées à la pratique. Il permet de mettre en œuvre de manière cohérente de nouveaux projets ou de nouveaux outils, qui sont conceptualisés à leur tour.

La mise en mots et l'adaptation écrite du concept est revue par une commission constituée du directeur, du RU, de l'accompagnant parental, et de deux éducateurs. Elle soumet son travail aux collaborateurs via la plateforme Rosalie ; deux journées de travail par année, en équipe et avec la direction, sont consacrées à la réflexion sur l'activité de la Maise, et sur le concept.